



**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – FACS**  
**CURSO: PSICOLOGIA**

**FATORES DECLARADOS COMO CAUSAS DE PROCESSO  
RESCISÓRIO EM EMPRESA DE PRÉ-VESTIBULAR  
DURANTE O ANO DE 2003**

**VALÉRIA AVELAR MENDES**

**BRASÍLIA**  
**JUNHO/2004**

**VALÉRIA AVELAR MENDES**

**FATORES DECLARADOS COMO CAUSAS DE  
PROCESSO RESCISÓRIO EM EMPRESA DE PRÉ-  
VESTIBULAR DURANTE O ANO DE 2003**

Monografia apresentada como  
requisito para conclusão do curso de  
Psicologia do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Profª Orientadora: Gislaine Messias  
de Lima.

**Brasília/DF, Junho de 2004**

Dedico este trabalho aos profissionais que, independente do cargo que ocupam no mercado de trabalho ou da profissão que exercem, respeitam o ser humano como pessoa, acreditam no potencial inerente a cada indivíduo e são instrumentos indispensáveis na construção de um mundo melhor.

## **Agradecimentos Especiais**

A Deus, por ser o grande Inspirador não só deste trabalho, mas de todas as atividades realizadas por mim ao longo da caminhada. Por abençoar o meu Trabalho e me auxiliar na realização de todos os meus objetivos.

À minha família, pelo amor e atenção transmitidos diariamente e por reforçarem a minha crença de que a Família é a instituição principal, a base, fonte de transmissão de valores e formação do ser humano.

Aos colegas de trabalho, por serem uma segunda família, pela cumplicidade, confiança e amizade. Pelas horas e horas compartilhadas, pela troca de experiências e pela oportunidade de bem desenvolver o meu trabalho.

À professora Gislaine, que tão bem nos orientou, possibilitando o bom desenvolvimento deste Trabalho. Pela paciência, dedicação, *feedbacks* transmitidos, incentivos e responsabilidade.

## SUMÁRIO

Lista de Tabelas

Resumo

Apresentação

1	INTRODUÇÃO .....	09
2	CAPÍTULO I – TRABALHO E HISTÓRIA .....	14
3	CAPÍTULO II – MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO .....	17
4	CAPÍTULO III – CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS .....	20
5	CAPÍTULO IV – GESTÃO DE PESSOAS .....	22
6	OBJETIVOS .....	27
7	METODOLOGIA .....	28
8	RESULTADOS .....	30
9	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	36
10	CONCLUSÃO .....	40
11	ANEXO I .....	42
12	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	43

## Lista de Tabelas

<b><i>Nº da Tabela</i></b>	<b><i>Título da Tabela</i></b>	<b><i>Nº da Página</i></b>
<b>Tab. 1</b>	Tabela dos tipos de Rescisão X direitos do trabalhador, referentes a saldo de salário, aviso prévio, férias vencidas, férias proporcionais, gratificação de férias proporcionais e 13º proporcional.	12
<b>Tab. 2</b>	Tabela contendo o número de sujeitos que realizaram Rescisão Contratual durante o ano de 2003, classificados por área de trabalho, data de admissão, data de demissão, tempo de permanência na instituição, motivo formal da saída e motivo real da saída.	30
<b>Tab. 3</b>	Tabela da relação entre a área de trabalho e o número de rescisões ocorridas em cada uma delas.	31
<b>Tab. 4</b>	Tabela da relação entre os meses do ano de 2003 e o número de rescisões ocorridas em cada um deles.	32
<b>Tab. 5</b>	Tabela da relação entre o período de permanência na instituição e o número de funcionários.	33
<b>Tab. 6</b>	Tabela contendo as observações referentes aos motivos reais das Rescisões e os motivos legais declarados, de cada uma delas.	34

## RESUMO

A presente monografia enfatiza a preocupação com o bem estar do trabalhador, sobretudo durante seu tempo de permanência na organização e a valorização do mesmo enquanto pessoa, levando em consideração o fato de que a organização deve ser fonte de realização e satisfação pessoal. Se trata de um convite à humanização das relações de trabalho estabelecidas. Foi feito um paralelo entre o fenômeno da Globalização e sua contribuição na construção da história do Trabalho, no que diz respeito à idéia de que nenhum país é auto-suficiente; assim como os homens não o são. Foi enfatizada a questão da Motivação para o trabalho, que está intimamente relacionada à valorização do trabalhador sob todos os aspectos. Foram instrumentos de reflexão e análise deste trabalho as necessidades básicas do ser humano, considerando que Motivação é o processo de satisfação das mesmas. Essas necessidades têm relação com as possíveis causas de Rescisão de Contrato, ressaltando que o funcionário se sentirá motivado para permanecer no seu trabalho, à medida que o mesmo lhe proporcionar meios de suprir suas necessidades. A cultura e os valores organizacionais foram analisados em sua relação com os valores pessoais do trabalhador. Foi concluído que é necessário haver conciliação entre a cultura organizacional e as subculturas pessoais existentes. Um dos capítulos foi dedicado aos líderes das organizações, ressaltando o papel dos mesmos dentro do contexto de trabalho e apresentando uma tipologia das configurações de poder existentes. O presente trabalho possui, além da pesquisa teórica, uma pesquisa de campo, realizada em uma instituição de curso Pré-vestibular. Foi feito um levantamento das rescisões de contrato ocorridas durante o ano de 2003. Foram analisados 19 casos de Rescisão por meio de documentos do arquivo físico e virtual, com o objetivo principal de verificar as principais causas declaradas das mesmas. As Rescisões foram classificadas de acordo com os motivos legais da CLT. Foi calculado o tempo de permanência de cada funcionário na instituição, investigando-se a relação das rescisões com os cargos existentes e observando-se a possível incidência de rescisões em determinados meses do ano. Pôde-se verificar que a maioria dos contratos reincididos foram devido a melhores propostas de emprego recebidas pelos funcionários ou por problemas de relacionamentos.

## APRESENTAÇÃO

A pesquisadora é Licenciada em Psicologia há 1 ano e aluna do último semestre do curso de Bacharelado em Psicologia. Atualmente, trabalha na área de Psicologia Organizacional, como Assistente de Recursos Humanos, em uma instituição educacional. Foi admitida na mesma durante o ano de 1999, como ocupante do cargo de Telefonista. Em 2001, foi promovida ao cargo de Auxiliar de Recursos Humanos. A proposta exigiu o abandono de um trabalho voluntário realizado no Hospital de Base do DF, na área de Apoio Psicológico a Pacientes com Câncer. Em fevereiro de 2004, surgiu uma nova proposta de promoção dentro da mesma empresa, para atuar como Assistente de Recursos Humanos (atividade atual).

A vontade de desenvolver uma Monografia que pudesse abordar algum tema relacionado à Psicologia do Trabalho tem várias explicações:

1ª A sede de compreender melhor o ser humano em todos os seus aspectos. Uma vez que o trabalho ocupa grande parte do tempo do mesmo e é inerente ao ser humano, a pesquisadora teria um campo rico de investigação.

2ª Desenvolver um trabalho relacionado a assuntos do seu cotidiano seria um instrumento de enriquecimento da sua experiência de vida.

3ª Uma vez que atua na área de RH, a pesquisadora teria mais dados e isso tornaria o trabalho mais prático, mais real.

4ª Poder utilizar a Monografia, posteriormente, para aprimorar o seu Trabalho diário, dar continuidade ao Trabalho de Monografia e sugerir mudanças na Organização em que trabalha.

Tudo foi pensado e planejado com carinho; muita expectativa foi criada em relação ao trabalho que seria desenvolvido, além da ansiedade despertada. Mas restava uma dúvida: qual o problema escolheria para ser abordado na Monografia, dentre os vários existentes na Área? E logo a pesquisadora pensou em Rescisão de Contrato. Pela sua experiência, é um dos fatores de maiores conflitos dentro da organização e geralmente fonte de desgastes pessoais e interpessoais. Seria um desafio interessante investigar as causas declaradas de rescisão de contrato.



O trabalho despertou novos desafios e a vontade grande de dar continuidade à exploração do tema, com a esperança de cortar o mal causado por alguns processos negativos, pela raiz.

A única frustração relacionada ao desenvolvimento do presente trabalho foi em relação ao tempo que a pesquisadora teria para explorar o tema. Foram muitas idéias que vieram à tona de uma só vez, junto com o desejo enorme de abordar, pesquisar e investigar tudo o que sempre pensou em relação ao tema. Foi criada uma expectativa muito grande, que não poderia ser superada em pouco tempo. Portanto, a monografia apresentada representa apenas uma amostra de um longo trabalho, a qual deve ser explorada e desenvolvida a partir dos dados aqui apresentados e a partir de outros dados que poderão ser investigados na experiência diária.





## INTRODUÇÃO

O presente trabalho surgiu da preocupação com o bem estar do trabalhador, como pessoa e como parte da organização; a fim de que o trabalho no Brasil seja adequado à dignidade humana e permita estabelecer relações de respeito e estima entre trabalhadores e empresários. É necessário apressar os passos da sociedade em direção a horizontes que valorizem o homem e que o engrandeçam não apenas econômica, mas também - e sobretudo - moralmente.

O tema a ser explorado é: “Rescisão de Contrato”, onde serão discutidos alguns aspectos relacionados à mesma. O problema a ser trabalhado se refere aos **“fatores declarados como causas de processo rescisório em uma empresa de Pré-vestibular, durante o ano de 2003”**. Será realizada uma pesquisa de campo, onde serão utilizados instrumentos de arquivo físico e virtual a respeito do histórico do trabalhador, enquanto esteve prestando serviços para a organização. Os principais aspectos abordados, serão: número de empregados demitidos durante o ano de 2003, duração do tempo de contrato de cada um deles e motivos que levaram à rescisão do mesmo.

O conhecimento dessas causas, pode facilitar a intervenção nas relações entre patrão e trabalhador, sendo útil em casos de prevenção, evitando situações de insatisfações para alguma das partes envolvidas no contrato. Velasco (2001) afirma que o verdadeiro sentido da vida está no trabalho, pois basta que um homem perca sua capacidade de criação, perderá também sua alegria de viver. Por isso é necessário valorizar o processo de trabalho como algo que é parte do ser humano e transformar a organização em fonte de realização e satisfação pessoal. Governo e sociedade deveriam ter pressa em tornar cada vez mais autêntico e mais justo o sistema de trabalho no Brasil.

A história do Trabalho sofreu inúmeras modificações no decorrer dos anos. A partir de 1930, na era do governo Vargas, começou a surgir um novo modelo de consciência dentro das fábricas: as empresas investiam na contratação de famílias inteiras, chegando a oferecer moradia para seus empregados. As instituições

eram comunidades, havia entre as pessoas fluente comunicação, confraternizações, calor humano. (Velasco, 2001). Segundo dados e críticas deste autor, essa fase começou a entrar em declínio no início dos anos 70, com a implantação do regime de gestão empresarial, vigente até os dias atuais. Esse regime, ao contrário do vigente anteriormente, impõe muitas barreiras à convivência, dificultando o bom relacionamento inter-pessoal e, conseqüentemente, gerando insatisfações diversas.

No Brasil, a maioria dos trabalhadores passa mais tempo nesse ambiente do que em seus lares. A empresa deveria ser considerada um segundo ambiente familiar, onde as pessoas se sentissem literalmente “em casa”. Claro: não deixando de bem cumprir com os afazeres “domésticos”. Muitos só vêem os filhos acordados nos fins de semana e esse é o tempo que resta para investir na relação. Nas organizações deveria existir a mesma necessidade desse cuidado todo especial com as relações. A vantagem aqui em relação aos pais que vivem o dia inteiro longe dos filhos, seria um pouco mais de convivência, mais oportunidades de demonstrar atenção, afeto, preocupação com o outro, consideração, dedicação, troca de experiências, às vezes até mesmo alguns conflitos, discussões, que também podem proporcionar crescimento para as relações. Nas instituições atuais, os empregados trabalham praticamente de costas uns para os outros. O egoísmo e a competição desenfreada os levam a se tratarem, não como companheiros e amigos, mas como adversários. É necessário humanizar as relações de trabalho.

Velasco (2001) afirma que o nosso salário mínimo é o quarto pior em todo o mundo e fala dos altos custos para manutenção dos postos de trabalhos, da insegurança jurídica, da ultrapassada legislação trabalhista, da estrutura sindical viciada pela origem no arbítrio e no autoritarismo. Eis a realidade das relações de trabalho no Brasil: a massa de desempregados brasileiros hoje é estimada em dez milhões de pessoas. Nosso cenário valoriza mais a economia do que o ser humano. Boa parte dos empresários desvalorizam o trabalho alheio como forma de obterem vantagens pessoais, fazendo prevalecer nas relações de trabalho um tipo de neo-coronelismo, em detrimento da democracia e do respeito pela pessoa

humana. As relações de trabalho giram em torno de aspectos antidemocráticos, onde o trabalhador jamais é consultado, não havendo igualdade, nem direito de modificar sua condição de trabalho (Velasco, 2001).

O objetivo da CLT - Consolidação das Leis de Trabalho - é proteger o emprego e o trabalhador do abuso por parte das empresas, fornecendo parâmetros para as relações de trabalho. Ao contrário, o que tem ocorrido é que a justiça trabalhista tem sido, cada vez mais, a “justiça dos desempregados”, dos insatisfeitos. Milhares de denúncias apresentadas anualmente, evidenciam esse quadro e chamam a atenção para a necessidade de mudanças.

É importante enfatizar os aspectos legais a respeito das Rescisões de Contrato, que objetivamente serve como parâmetro legal de proteção das relações de trabalho. Gomes (2002, p.182) conceitua a Rescisão Contratual como: “o poder reconhecido aos contratantes de fazer cessar a relação jurídica” e ressalta que a homologação de todos os contratos individuais de trabalho vigentes há mais de um ano, por ocasião de sua rescisão, deverá ser feita obrigatoriamente no sindicato profissional ou perante o órgão do Ministério do Trabalho; e que não havendo esses órgãos, poderá prestar assistência o representante do Ministério Público ou, onde houver, o Defensor Público e, na falta ou impedimento desses, o Juiz de Paz. Segundo Gomes (2002), “Aviso Prévio é a notificação que um dos contratantes confere ao outro, comunicando a cessação do contrato de trabalho de prazo indeterminado.” Existem as seguintes formas de Rescisão de Contrato: por pedido de demissão; despedida sem justa causa; dispensa por justa causa e por falecimento. É necessário ressaltar que a dispensa por justa causa é caracterizada pelo cometimento de falta grave, que impossibilita a continuação da relação de emprego. Para efetivação da mesma, convém que o empregador esteja munido de documentação que comprove a falta grave ou que haja testemunhas.

A seguinte tabela se refere à relação entre os tipos legais de Rescisão de Contrato e os direitos do trabalhador, como por exemplo: salário, aviso prévio, férias e 13º salário.

**Tabela I** – Tabela dos tipos de Rescisão X direitos do trabalhador, referentes a saldo de salário, aviso prévio, férias vencidas, férias proporcionais, gratificação de férias proporcionais e 13º proporcional.

	Saldo de Salário	Aviso Prévio	Férias Vencidas	Grat. Férias Vencidas	Férias Proporcionais	Grat. Férias Proporcionais	13º Salário Proporcional
Pedido demissão, empregado c/ menos de 1 ano	SIM	NÃO (*)	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
Pedido de demissão empregado com mais de 1 ano.	SIM	NÃO (*)	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Demissão sem justa causa pelo empregador	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Demissão por justa causa pelo empregador (**)	SIM	NÃO	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
Aposentadoria ou falecimento empregado c/ menos de 1 ano	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
Aposentadoria ou falecimento empregado c/ mais de 1 ano	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM

(\*) – Será devido o aviso prévio se o período correspondente for trabalhado.

(\*\*) – Não serão devidas as férias e a gratificação de férias a empregado com menos de um ano de trabalho.

O objetivo do trabalho será fazer um levantamento das causas declaradas de rescisão de contrato em uma empresa de Pré-vestibular, classificando as causas declaradas de acordo com os motivos legais da CLT; calculando o tempo de permanência de cada funcionário na instituição; relacionando as áreas de trabalho, de acordo com o número de rescisão dentro de cada setor e observando

possíveis incidências de rescisões em determinados meses do ano. Para tanto, passar-se-á pela compreensão da localização do trabalho na história do homem, traçando uma comparação entre os tempos da escravidão e a era atual e globalizada.



## **Capítulo I**

### **Trabalho e História**

Martins Filho (2002, p 3) define Trabalho como: “toda ação humana, realizada com dispêndio de energia física ou mental, auxiliada ou não por instrumento, dirigida a um fim determinado, que produz efeitos no próprio agente que a realiza, a par de contribuir para transformar o mundo em que se vive.” Se envolve toda ação humana, significa que ninguém vive sem trabalho, ou seja, envolve diretamente e completamente o ser humano.

O presente trabalho vem dar maior ênfase aos efeitos produzidos pelo trabalho, uma vez que podem ser positivos ou negativos. E, quando negativos, ao invés de servirem para construção de um mundo melhor, podem contribuir para destruição de um mundo interior. Afinal, os efeitos são produzidos no próprio ser humano.

Martins Filho (2002), Lyra (2003) e diversos escritores da área de Direito Trabalhista narram sobre o histórico do Trabalho. Segundo os dois autores citados, com o advento do cristianismo, deu-se abertura ao resgate da dignidade original do homem, como pessoa, que não se compatibiliza com o regime da escravidão. Assim, o grande marco da Idade Média foi a nova relação entre o trabalhador e o senhor ao qual se subordinava, que era o regime da servidão: trabalho livre do servo da gleba, que fica ligado à terra e fornece parte da sua produção ao senhor feudal, em troca de proteção. Desenvolve-se também, nesse período, o trabalho artesanal nas cidades.

Martins Filho (2002) e Lyra (2003) se referem à Revolução Industrial como algo que potenciou o esforço humano, introduzindo a linha de montagem e a produção em larga escala, renovando o sistema de produção manufatureira. Aconteceu, nessa época, o marco inicial da normatização das leis trabalhistas, com o surgimento do Direito do Trabalho, despertando nos homens idéias liberais, com noções de liberdade e igualdade. Se o homem é o principal elemento da Indústria e do Trabalho, não há como acontecer uma Revolução Industrial sem

que o próprio homem seja também revolucionado, sem que hajam transformações diversas: físicas e psicológicas.

Fazendo juz à frase de Martins Filho (2002): “o homem nasce para trabalhar como a ave para voar”; pode-se refletir que, assim como a ave, o homem também tem a necessidade de desempenhar o seu papel com liberdade. Por isso o regime de escravidão foi perdendo seu valor no decorrer dos anos e por isso hoje muitos trabalhos que impedem o homem “de voar”, se tornam algo incômodo, sem sentido. Muitos funcionários têm abandonado as organizações como protesto à falta de liberdade: para desempenhar bem o seu trabalho, para expressar suas idéias, para tempo de lazer e descanso etc. A revolução continua acontecendo.

Pode-se considerar também como falta de liberdade, o fato do trabalhador não progredir no ambiente de trabalho, não ser reconhecido, não ser promovido. Nesse caso, o trabalhador pode não se sentir livre para desenvolver suas potencialidades. Martins Filho (2002) defende o trabalho como algo natural, uma vez que constitui a participação do homem na obra criadora, desenvolvendo todas as potencialidades apresentadas pelo mundo. Tamayo, Andrade e Codo (2003, p. 25) confirmam essa idéia, quando se referem ao trabalho como ato de transmitir significado à natureza e criar utilidade. “O ser humano tem necessidade de se sentir útil, de produzir, de criar. O trabalho que o priva disso, estará se opondo à sua própria condição natural.” Velasco (2001) demonstra certa preocupação com o quadro histórico do trabalho, sobretudo no que diz respeito às relações humanas, ao sugerir a destruição da idéia de que o trabalhador está condenado por toda a vida a um trabalho sem alma.

Tamayo, Andrade e Codo (2003, p. 21), dão ênfase à forte influência do trabalho na determinação das coisas da vida, sobretudo nos dias atuais. “O mundo atual assiste ao fenômeno da Globalização, que transmite a idéia de que nenhum país é auto-suficiente. E, ao contrário dos tempos da escravidão, pode-se concluir que essa interdependência se refere, sobretudo, à relação entre os homens.” Há, atualmente, uma tendência mundial à dependência recíproca entre os grandes países, que só pode acontecer efetivamente através da conscientização de que deve haver uma dependência recíproca entre os homens.

Martins Filho (2002) se refere ao trabalho como elemento de cooperação entre os homens, desde os primeiros tempos, rumo ao atingimento dos objetivos em comum. Porém, ressalta que a par da cooperação, surge também a disputa e a subordinação de uns em relação aos outros. Na Antigüidade, a escravidão era condição considerada natural daqueles que deveriam se dedicar aos trabalhos físicos, na produção de alimentos e bens necessários à sociedade. Na Grécia antiga, os escravos eram responsáveis pelo trabalho servil, ficando o cidadão livre do esforço físico para se dedicar à Filosofia e à Política. Martins Filho (2002) defende que hoje o que tem predominado é a idéia de que ninguém é melhor, nem pior, nem escravo de ninguém. Ele diz que há diferenças entre os povos e que valoriza-se a potencialidade individual. O presente trabalho vem investigar se essa valorização realmente tem ocorrido e se realmente as idéias escravistas acabaram definitivamente.

A humanidade constrói a sua história. A evolução acontece como resposta ao trabalho de muitos que lutam por um mundo mais justo. Muitos deles, mesmo sem saber, lutaram pelo fim da escravidão. Outros, pelo fim da servidão. Atualmente, há os que lutam pelo fim de outras desigualdades e de outros tipos de injustiça, dando continuidade à história do trabalho no mundo.

## **Capítulo II**

### **Motivação para o Trabalho**

A motivação é um grande parâmetro para avaliação da valorização do trabalho. Roberto (2003) se refere ao ser humano como o grande diferencial competitivo e ressalta que em vista disso, muito se tem falado e escrito sobre a motivação do empregado, sobre a necessidade de sua valorização sob todos os aspectos: salário, segurança, participação, boas condições etc. A realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento são fatores de motivação porque as pessoas os consideram intrinsecamente recompensadores.

Dalcul (1999) conceitua motivação como a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de estar também satisfazendo alguma necessidade individual.

Se motivação é um processo de satisfação de necessidades, para o bom desempenho do mesmo, é preciso saber quais as necessidades básicas do ser humano. Dalcul (1999) apresenta a seguinte escala das necessidades humanas: fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e auto-realização.

- 1- Necessidades Fisiológicas: fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades de sobrevivência.
- 2- Necessidades de Segurança: estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais.
- 3- Necessidades de Associação: interação social, afeição, companheirismo e amizade.
- 4- Necessidade de Estima: auto-respeito, amor-próprio, autonomia, realização, status, reconhecimento e consideração.
- 5- Necessidades de Auto-realização: crescimento, auto-satisfação e realização do potencial pessoal.

Maslow (1970) já se referia a essa escala, ao defender que em cada ser humano, existe uma hierarquia de necessidades. As três primeiras são necessidades de carência, devendo ser satisfeitas para que os indivíduos se

sintam saudáveis e seguros. As duas últimas são necessidades de crescimento, estando relacionadas ao desenvolvimento e à realização do potencial de cada um.

Estabelecendo um paralelo com as organizações, de modo geral, existem funcionários que permanecem na instituição por necessidades fisiológicas, mesmo quando não estão satisfeitos: temem o desemprego e suas conseqüências. Outros, por questão de segurança, optarão por um local de trabalho agradável, onde se sintam bem para desempenhar sua função. Muitos funcionários permanecem no trabalho para manterem vínculos afetivos, de amizade, enquanto muitos abandonam o trabalho por não se identificarem com aquele grupo, por não se sentirem bem acolhidos, por não confiarem nos colegas de trabalho ou por problemas diversos de relacionamentos, sobretudo com a chefia. Há, ainda, os funcionários que buscam realização, status, tendo a necessidade de se sentirem valorizados, bem recompensados.

Em respeito à individualidade de cada sujeito, pode-se afirmar que cada um tem suas necessidades únicas. Sendo assim, o funcionário se sentirá motivado para permanecer na organização, à medida que a mesma lhe proporcionar meios de suprir suas necessidades e atender aos seus anseios. O funcionário sempre cria expectativas em relação ao seu trabalho, que precisam ser correspondidas. Caso contrário, ele poderá se sentir frustrado.

De acordo com Cañizares (2001), as emoções resultantes do sentimento de frustração são um dos principais fatores conflitantes da relação indivíduo-organização. Ele ressalta que no ambiente organizacional, esse sentimento se produz, sobretudo, nos relacionamentos interpessoais e nas dificuldades das pessoas em atingirem seus objetivos pessoais e profissionais. Em uma situação de frustração (conflitos interpessoais), a diversidade e as diferenças individuais fazem com que o ambiente do trabalho torne-se um foco de insatisfação. Essa “poluição” permite que a frustração tome conta do desempenho e da motivação dos funcionários.

Bispo (2004) confirma o pensamento de Cañizares (2001), ao afirmar que as diferenças individuais resultam de percepções, expectativas, visões e valores diversos, o que leva inevitavelmente às divergências e às oposições. A autora

também defende que os conflitos mais difíceis de administrar decorrem das relações interpessoais: medo, inveja, competição, agressividade e boatos.

Outra questão abordada por Cañizares (2001) é que os trabalhadores são sensíveis à diferenças relativas nas recompensas. Fazem comparações entre seu empenho e resultado com o empenho e resultados obtidos pelos colegas de trabalho. Qualquer tipo de iniquidade gera tensão e essa tensão pode levar o funcionário a buscar justiça. Ao perceber qualquer tipo de desigualdade, o funcionário poderá se sentir desmotivado, alterar suas contribuições ou seus resultados, reavaliar seu grau de produção, distorcer a percepção de si mesmo e dos outros, fazer comparações indevidas e/ou abandonar o emprego.

Spector (2003) enfatiza a forte relação existente entre satisfação e comprometimento organizacional. As mesmas têm forte influência no processo de motivação do funcionário. Segundo ele, comprometimento significa a ligação das pessoas com o seu trabalho e está relacionado aos efeitos potenciais de satisfação. Essa ligação acontece sob três parâmetros: aceitação dos objetivos organizacionais, disposição para trabalhar com afinco pela organização e o desejo de permanecer na mesma.

Spector (2003) afirma que funcionários insatisfeitos e com baixo comprometimento apresentam maior possibilidade de demitirem-se de seus empregos. Ele conclui que existem três tipos de comprometimento: afetivo (relacionado às questões emocionais, já mencionado anteriormente como sendo um dos mais importantes no processo de motivação); contínuo (relacionado aos benefícios e ao salário) e normativo (relacionado aos valores do funcionário). O afetivo surge de experiências favoráveis no trabalho. O contínuo é produzido pelo investimento no trabalho e pela dificuldade de se encontrar um novo emprego. O normativo surge de um sentimento de obrigação do indivíduo, seja por valores pessoais ou por favores concedidos pela empresa, mesmo quando o mesmo não se sente motivado.

É preciso identificar os conflitos que geram insatisfação ou mesmo a destruição de grupos. Eles afetam o clima organizacional, são fontes de desentendimento e frustração e afetam a motivação dos funcionários.

## **Capítulo III**

### **Cultura e Valores Organizacionais**

A cultura organizacional, assim como a cultura de um país, não é monolítica e, portanto, pode estar subdividida em subculturas dentro de uma mesma organização. Dessa forma, a cultura dominante pode ser caracterizada por um conjunto de valores nucleares compartilhados pela maioria dos membros organizacionais. E dessa forma as subculturas são formadas por membros de um grupo particular que têm valores específicos, lidam com problemas do cotidiano com os quais se confrontam, e são compostas por pessoas que trabalham em projetos, desempenham funções similares, compartilham conhecimentos, etc. Essas pessoas podem enfraquecer uma organização, se houver conflitos com a cultura dominante e com seus objetivos.

Os valores compartilhados por um grupo tendem a moldar seu comportamento e persistem com o tempo, mesmo que mudem os membros do grupo. A existência de um processo de influência recíproca fica assim evidenciada (os comportamentos influenciam os valores e vice-versa).

Tamayo (1999, p.255) define os valores organizacionais como sendo “os princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas e a comportamentos organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Os valores permitem dizer o bastante sobre as crenças que influenciam alguns comportamentos dos funcionários.

É importante identificar, no entanto, que existem tanto valores pessoais quanto valores organizacionais, interferindo no modo de pensar a prática organizacional. Tamayo (1999) cita colocação de James, James e Ashe onde é afirmado que os valores pessoais produzem os esquemas (representações mentais constituídas por crenças) utilizados para avaliar cognitivamente os atributos do ambiente organizacional com base na significação que eles têm para os funcionários. Os valores organizacionais podem ser observados pelo modo de

comportamento da organização em determinados contextos e problemas surgidos no decorrer de sua existência.

Toda organização enfrenta três problemas fundamentais que estão relacionados com a sua sobrevivência: 1) a dificuldade em conciliar as metas e os interesses individuais e organizacionais em função dos conflitos existentes na relação entre o indivíduo e o grupo; 2) a falta de uma estrutura definidora de papéis, normas, subsistemas organizacionais, relações entre eles, estratégias de trabalho e outras; 3) a dificuldade em estruturar a sua relação com o ambiente nos seus vários níveis (interno e externo, físico e social), já que toda organização se localiza concretamente num determinado lugar e está inserida numa sociedade específica. Para que haja o bom desenvolvimento do trabalho e cumprimento dos acordos firmados no contrato, é preciso que haja conciliação entre os valores da organização e os valores pessoais dos funcionários.



## Capítulo IV

### Gestão de Pessoas

Além dos valores, outros elementos compõem a cultura organizacional, entre eles as relações de poder que permeiam as atividades nas organizações. Alguns aspectos da cultura podem ser modificados por influência gerencial ou de lideranças de forma programada. Por isso, uma análise organizacional não pode deixar de observar os aspectos políticos que permeiam as relações dentro e fora das organizações. Sob este aspecto, o modelo que melhor exprime essa concepção é o desenvolvido por Mintzberg (1983).

A teoria sobre o poder organizacional proposta por este autor é construída sob a premissa de que o comportamento organizacional é um jogo de poder no qual vários jogadores (chamados influenciadores) parecem controlar as decisões e ações da organização. Considerando o poder como o fator que mais afeta o que as organizações fazem, ele propõe a necessidade do seu entendimento como pré-requisito para a melhoria do controle e do funcionamento interno das organizações.

Fora da organização estaria o que Mintzberg (1983) denomina de Coalizão Externa e dentro da organização estão os membros da Coalizão Interna. Neste último estão os que vivem o cotidiano da organização, sendo vinculados e diretamente envolvidos com ela e constituem a sua hierarquia: o CEO (*Chief Executive Officer*), o mais poderoso; os gerentes de linha; os analistas; os operadores e o pessoal de suporte.

A inter-relação entre as coalizões interna e externa, entre os sistemas de influência e os sistemas de metas (Mintzberg, 1983) resulta na seguinte tipologia das configurações de poder:

- Poder como instrumento : organizações com esta configuração servem de instrumento para o alcance das metas claramente estabelecidas por um indivíduo ou grupo (os influenciadores dominantes) e que estão fora da organização. A coalização interna é burocrática, fazendo com que os

funcionários se comportem conforme os interesses do influenciador e a hierarquia é rígida. Não há um estabelecimento da identidade verdadeira, não há espaço para jogos políticos e o comprometimento com a organização é do tipo calculativo (os funcionários avaliam as vantagens e desvantagens de seu envolvimento com a organização).

- Poder como sistema fechado: este tipo de configuração está a serviço dos próprios membros da organização, em especial dos seus administradores, que usam de padrões burocráticos para fazerem um controle interno, trabalhando com sistema de metas claramente operacionalizado no qual nenhuma meta é imposta de fora, já que os elementos da coalizão externa estão dispersos e desinteressados. As metas protegem e nutrem a própria organização e são elas: a sobrevivência, a eficiência, o controle e o crescimento, sendo este último a meta básica maximizada. A sobrevivência é extremamente valorizada por ser a instituição um sistema muito suscetível a ataques principalmente quando ela é grande e visível. Os membros da coalizão interna são mais motivados por valores utilitários do que pelos ideológicos e valorizam os sistemas de recompensas. Há espaços para quase todos os jogos políticos porque o poder é relativo e difuso.
- Poder e autocracia: nesta configuração, o poder é concentrado no mais alto chefe da organização, líder poderoso que define e maximiza as metas que devem ser atingidas. Apenas uma pessoa possui toda autoridade formal, controlando todas as funções essenciais, centralizando todos os fluxos de informação, tomando todas as decisões estratégicas e controlando a execução das atividades. Não há espaço para os jogos políticos, pois a única opção dos funcionários é devotar lealdade ao chefe. A outra possibilidade é sair da organização. É característica de organizações jovens, pequenas ou daquelas que passam por situações de crise e que possuem líderes fortes.
- Poder e meritocracia: o poder está concentrado nas mãos dos especialistas, que são o coração do sistema, e se baseia nas habilidades e domínio de conhecimento dos mesmos, uma vez que exercem tarefas demasiado complexas para serem controlados pessoalmente pelos administradores ou por

rotinas padronizadas. Neste caso, quando há especialistas em diferentes áreas e níveis, o poder é mais fluido e difuso, favorecendo mais politização na coalizão interna. Nesta configuração, a ideologia organizacional é fraca porque a ideologia profissional é forte.

- Poder e arena política: configuração típica de uma organização em crise, na qual há um aumento significativo na atividade política, pois há uma diminuição das forças de integração. Por todos perseguirem objetivos individuais, os sistemas de autoridade e de ideologia são fracos com o predomínio de conflitos que podem ser tanto de origem interna ou externa quanto de ambas. O prolongamento destes conflitos pode levar a organização à destruição porque as questões políticas se sobrepõem às habilidades técnicas e o sistema de metas é fluido e instável. Assim, utilizam-se intensamente os jogos políticos.
- Poder e organização missionária: a ideologia é a grande influenciadora neste tipo de configuração, mantendo a coalizão externa passiva. Por estar centrada numa missão que domina toda a atividade organizacional, este tipo de organização propicia uma intensa identificação de seus funcionários com metas e objetivos ideológicos. Esta identificação é consolidada pela socialização e doutrinação que garantem lealdade, preservação e aperfeiçoamento da missão. Assim, os funcionários atuam de forma participativa, sem necessidade de controle e supervisão, sendo o sistema de autoridade fraco, havendo pouca especialização e diferença de *status* entre os membros.

Velasco (2001) defende essa última configuração, quando sugere a implantação de um regime democrático, com maior liberdade dos trabalhadores em seu ambiente de trabalho, na tentativa de aumentar a satisfação pessoal dos funcionários. Diz, ainda, que será útil privilegiar o conceito de ergonomia - termo usado por Faith Popcorn, cuja essência é a egocentrice, isto é, a necessidade de que se dê mais atenção às pessoas, satisfação pessoal atendida. Segundo esse autor, para a melhoria do relacionamento entre patrão e empregado, é importante

a extinção de medidas que restringem a liberdade do trabalhador, incentivando a mútua confiança.

Essas configurações são dinâmicas e, a partir de mudanças fundamentais no macro-contexto, elas podem se transformar internamente e serem substituídas por outras, resultando num modelo de estágios de desenvolvimento organizacional. Assim, num processo contínuo, as organizações vivem seu processo de transformação: nascem como *Autocracia*, desenvolvem-se como *Instrumento* ou *Missionária* e chegam à fase de maior maturidade como *Meritocracia* ou *Sistema Fechado* e podem morrer ou renascer.

Fraga (1995) sugere alguns princípios básicos para uma boa gestão: uso do poder com habilidade e critério; cumprimento das políticas da empresa; aceitação de riscos e desafios; equilíbrio; serenidade e justiça. O poder concedido ao líder precisa ser bem direcionado e usado sob critérios justos.

O autor cita ainda alguns desafios para o chefe: compartilhar seus conhecimentos com sua equipe de trabalho, transmitindo-lhe confiança e segurança; ter firmeza e senso de justiça; nunca adotar dois pesos e duas medidas; respeitar a individualidade (cada um tem sua identidade própria); fazer o empregado se sentir necessário, importante e estimado pelo grupo; buscar o máximo de produtividade e de entrosamento da equipe; ser exemplo construtivo, positivo, coerente, que possa ser imitado; detectar problemas (internos e externos) que afetam o comportamento e o desempenho dos comandados; tempo para ouvir os empregados (ser acessível, estar disponível); não exigir do subordinado tarefas que estejam muito acima de sua capacidade.

Segundo Dalcul (1999, p. 7), “administrar uma empresa é um trabalho que deve considerar a criatividade, a iniciativa própria e a responsabilidade de todos os seus integrantes, como valores necessários para o efetivo alcance de seus objetivos essenciais.” Os gerentes precisam interpretar as necessidades de seus funcionários. O papel do líder é encorajar desafios a serem assumidos pelos funcionários, minimizar fatores de insatisfação e alinhar as competências das pessoas à busca da eficiência organizacional.

Há muitos funcionários que não conseguem corresponder às expectativas de seus chefes, porque não sabem o que os mesmos esperam deles, por não receberem feedback. Os teóricos comportamentais confirmam a importância do feedback, ao defenderem que o comportamento é condicionado pelo reforço, ou seja, qualquer consequência que, quando imediatamente acompanhada de uma resposta, aumente a probabilidade de que o comportamento se repita.

Bom Sucesso (1997) alerta os líderes, ao afirmar que os mesmos precisam manter as equipes bem informadas, esclarecer dúvidas, realizar reuniões periódicas, ampliar a acessibilidade e a capacidade de ouvir e a dialogar com as equipes. Assim, os problemas são falados abertamente e os conflitos tratados em seu nascedouro. Trabalhar sob ameaças, sentir-se injustiçado, receber informações contraditórias, ser informado sobre aspectos importantes por meio de colegas ou pelo corredor, são circunstâncias que ampliam o medo, geram raiva ou resultam em insegurança.

## **OBJETIVOS**

O objetivo geral do trabalho é fazer um levantamento das causas declaradas de rescisão de contrato em uma empresa de Pré-vestibular situada no Distrito Federal.

Os objetivos específicos são:

- Classificar as causas declaradas de acordo com os motivos legais da CLT;
- Calcular o tempo de permanência de cada funcionário na instituição;
- Relacionar as áreas de trabalho, de acordo com o número de rescisão dentro de cada setor;
- Observar possíveis incidências de rescisões em determinados meses do ano.

## **METODOLOGIA**

### **Contexto:**

Foi realizada uma pesquisa prática referente às causas declaradas de Rescisão de Contrato em uma das unidades de uma empresa de cursos preparatórios para Pré-vestibular. A mesma está no mercado desde o ano de 1996, atendendo atualmente a uma população de 743 alunos. É composta por um quadro atual de um presidente, um vice-presidente, três diretores, três assessores e uma média de 70 funcionários na unidade onde foi realizada a pesquisa.

### **Procedimentos:**

A pesquisa foi realizada investigando o histórico de cada funcionário que rescindiu contrato, fazendo um levantamento dos cargos / funções dos mesmos; tempo que permaneceram na instituição levando-se em consideração datas de admissão e demissão; motivo formal e motivo real das rescisões. O motivo real foi analisado através das entrevistas de desligamento. Foi pesquisada também a possível incidência de rescisões em determinados meses do ano.

### **Instrumentos:**

Os instrumentos utilizados foram: documentação do arquivo físico e virtual referentes ao histórico do funcionário, incluindo documentos de rescisão de contrato, instrumentos com anotações de entrevista demissional, de acordo com formulário do anexo I e campos virtuais de anotações pessoais, referentes a cada funcionário.

Os dados apresentados na Tabela 6 foram pesquisados em instrumentos de entrevista demissional utilizados pelo Departamento de Recursos Humanos da organização, os quais não foram anexados ao presente trabalho, por conterem dados sigilosos a respeito da vida pessoal e profissional dos funcionários.

**População:**

Foram analisados 19 casos de rescisão de contrato durante o ano de 2003, sendo 15 funcionários do sexo masculino e 4 do sexo feminino.



## RESULTADOS

Os resultados obtidos foram organizados na tabela a seguir:

**Tabela 2-** Tabela contendo o número de sujeitos que realizaram Rescisão Contratual durante o ano de 2003, classificados por área de trabalho, data de admissão, data de demissão, tempo de permanência na instituição, motivo formal da saída e motivo real da saída.

Sujeito	Área de Trabalho	Data Admissão	Data Demissão	Tempo na Instituição	Motivo Formal da Saída	Motivo Real da Saída
1	Redes e Sistemas	14/02/00	24/04/03	3 anos e 2 meses	Demitido sem justa causa	Pediu demissão
2	Infra-estrutura	02/05/96	26/06/03	7 anos e 1 mês	Pediu demissão	Pediu demissão
3	CPM	17/05/00	24/06/03	3 anos e 1 mês	Demitida sem justa causa	Demitida sem justa causa
4	Docência de Química	07/02/00	05/03/03	3 anos e 1 mês	Demitido sem justa causa	Pediu demissão
5	Inspetoria de Alunos	01/02/00	22/03/03	3 anos e 1 mês	Pediu demissão	Pediu demissão
6	Natação	01/09/99	29/08/03	3 anos e 11 meses	Demitido sem justa causa	Demitido sem justa causa
7	Áudiovisual	01/11/00	22/08/03	2 anos e 9 meses	Demitido sem justa causa	Demitido sem justa causa
8	Docência de História	01/10/99	12/03/03	3 anos e 5 meses	Pediu demissão	Pediu demissão
9	Telefonia	06/05/02	05/02/03	9 meses	Pediu demissão	Pediu demissão
10	Financeiro	11/08/99	06/03/03	3 anos e 7 meses	Pediu demissão	Pediu demissão
11	Docência de Matemática	01/02/01	21/01/03	1 ano e 11 meses	Pediu demissão	Pediu demissão
12	Recursos Humanos	02/01/02	31/10/03	1 ano e 9 meses	Demitido sem justa causa	Pediu demissão
13	Docência de Inglês	01/04/02	12/08/03	1 ano e 4 meses	Pediu demissão	Pediu demissão
14	Matrícula	09/05/02	17/12/03	1 ano e 7 meses	Demitido sem justa causa	Demitido sem justa causa
15	Financeiro	17/04/03	13/10/03	6 meses	Pediu demissão	Pediu demissão

16	Redes e Sistemas	15/02/02	22/03/03	1 ano e 1 mês	Demitido sem justa causa	Demitido sem justa causa
17	Judô	01/10/99	29/08/03	3 anos e 10 meses	Demitido sem justa causa	Demitido sem justa causa
18	Financeiro	19/08/98	08/03/03	4 anos e 7 meses	Pediu demissão	Pediu demissão
19	Assistência Pedagógica	17/09/99	09/04/03	3 anos e 7 meses	Pediu demissão	Pediu demissão

De acordo com os dados apresentados na Tabela 2, durante o ano de 2003, foram reincididos 19 contratos de trabalho.

Quanto às áreas de trabalho, foi pesquisado que ocorreram: uma na área de Inspeção de Alunos; uma na área de Matrícula; uma na área de Vídeo; uma na área de Telefonia; uma na área de Assistência Pedagógica; uma na área de infraestrutura; uma na área de Recursos Humanos; uma na área de Material Didático (CPM); duas na área de esportes; duas na área de Redes e Sistemas; três na área Financeira e quatro na área de docência.

**Tabela 3-** Tabela da relação entre a área de trabalho e o número de rescisões ocorridas em cada uma delas.

Área de Trabalho	Número de Rescisões
Inspetoria de Alunos	1
Matrícula	1
Vídeo	1
Telefonia	1
Assistência Pedagógica	1
Infra-estrutura	1
Recursos Humanos	1
Material Didático (CPM)	1
Esportes	2
Redes e Sistemas	2
Financeiro	3
Docência	4

Quanto ao número de rescisões ocorridas em cada mês do ano de 2003:

- Janeiro: uma rescisão;
- Fevereiro: uma rescisão;
- Março: seis rescisões;
- Abril: duas rescisões;
- Maio: nenhuma rescisão;
- Junho: duas rescisões;
- Julho: nenhuma rescisão;
- Agosto: quatro rescisões;
- Setembro: nenhuma rescisão;
- Outubro: duas rescisões;
- Novembro: nenhuma rescisão;
- Dezembro: uma rescisão.

**Tabela 4-** Tabela da relação entre os meses do ano de 2003 e o número de rescisões ocorridas em cada um deles.

<b>Mês</b>	<b>Número de Rescisões</b>
Janeiro	1
Fevereiro	1
Março	6
Abril	2
Maio	0
Junho	2
Julho	0
Agosto	4
Setembro	0
Outubro	2
Novembro	0
Dezembro	1

Quanto ao tempo de permanência de cada funcionário na instituição:

- Por menos de um ano: dois funcionários;
- Entre um e dois anos: cinco funcionários;
- Entre dois e três anos: um funcionário;
- Entre três e quatro anos: nove funcionários;
- Entre quatro e cinco anos: um funcionário;
- Entre sete e oito anos: um funcionário.

**Tabela 5-** Tabela da relação entre o período de permanência na instituição e o número de funcionários.

<b>Tempo de Permanência</b>	<b>Número de Funcionários</b>
Menos de um ano	2
Entre um e dois anos	5
Entre dois e três anos	1
Entre três e quatro anos	9
Entre quatro e cinco anos	1
Entre sete e oito anos	1

Em relação aos motivos formais de cada rescisão, pode-se observar na tabela 2 que 10 funcionários pediram demissão e 9 funcionários foram demitidos sem justa causa. Porém, ao se analisar os motivos reais de cada rescisão, verifica-se que 13 funcionários pediram demissão e 6 funcionários foram demitidos por justa causa.

**Tabela 6-** Tabela contendo as observações referentes aos motivos reais das Rescisões e os motivos legais declarados, de cada uma delas.

<b>Sujeito</b>	<b>Observações Motivo Real da Saída</b>	<b>Motivo Legal da Saída</b>
<b>1</b>	Surgiu melhor proposta de trabalho, segundo visão do funcionário. A empresa fez um acordo com o mesmo e o demitiu.	Demitido sem justa causa
<b>2</b>	Parente de um dos sócios. Ficou muito tempo na empresa, passou por vários cargos de responsabilidades simples. Teve alguns problemas de relacionamento e resolveu pedir demissão.	Pediu demissão
<b>3</b>	A empresa propôs mudança em sua carga horária semanal. Ela não aceitou e foi demitida.	Demitida sem justa causa
<b>4</b>	Foi feito um acordo com o funcionário, que demonstrou insatisfações diversas em relação ao mesmo.	Demitido sem justa causa
<b>5</b>	Surgiu melhor proposta de trabalho, segundo visão do funcionário.	Pediu demissão
<b>6</b>	A empresa mudou de endereço e no novo prédio não teria espaço para a atividade desenvolvida por ele anteriormente. Então resolveu demiti-lo, acordando com o mesmo o pagamento da multa rescisória. Isso gerou insatisfação por parte do funcionário.	Demitido sem justa causa
<b>7</b>	Supervisor demonstrou insatisfação quanto aos serviços do funcionário e solicitou rescisão do contrato do mesmo. O funcionário saiu insatisfeito e também queixou, em entrevista demissional, quanto ao relacionamento com o supervisor.	Demitido sem justa causa
<b>8</b>	Insatisfações diversas, que interferiram no relacionamento interpessoal.	Pediu demissão
<b>9</b>	Passou a ter medo de trabalhar, uma vez que foi roubada no caminho, indo para o trabalho.	Pediu demissão
<b>10</b>	Surgiu melhor proposta de trabalho, segundo visão do funcionário.	Pediu demissão
<b>11</b>	Queixou-se quanto ao excesso de responsabilidades, em relação ao que foi acordado em contrato. Isso gerou desconforto e alguns problemas de relacionamento interpessoal.	Pediu demissão
<b>12</b>	Por melhor oportunidade de emprego, pediu demissão e fez acordo com a empresa.	Demitido sem justa causa

<b>13</b>	Saiu insatisfeito. Queixas diversas, sobretudo quanto a atrasos de pagamento. Usou o nome da empresa para abrir uma empresa particular e não correspondeu às expectativas da mesma.	Pediu demissão
<b>14</b>	Problemas de conduta: atrasos, faltas, comportamentos inadequados ao lidar com o cliente, desânimo, desacatos à supervisão, problemas de relacionamento.	Demitido sem justa causa
<b>15</b>	Surgiu melhor proposta de trabalho, segundo visão do funcionário.	Pediu demissão
<b>16</b>	Além de não corresponder às expectativas do supervisor quanto ao trabalho desempenhado, teve alguns problemas de relacionamento, demonstrando agressividade.	Demitido sem justa causa
<b>17</b>	A empresa mudou de endereço e no novo prédio não teria espaço para a atividade desenvolvida por ele anteriormente. Então resolveu demiti-lo, acordando com o mesmo o pagamento da multa rescisória.	Demitido sem justa causa
<b>18</b>	Surgiu melhor proposta de trabalho, segundo visão do funcionário.	Pediu demissão
<b>19</b>	Tinha muita admiração por seu supervisor direto (um dos sócios da empresa na época), que precisou abandonar a sociedade. Ao sair, surgiram algumas insatisfações referentes aos acordos finais. O funcionário, que era subordinado ao mesmo, ficou pouco tempo após sua saída, tomando as suas dores.	Pediu demissão

Os dados apresentados na Tabela 6 foram pesquisados em instrumentos de entrevista demissional utilizados pelo Departamento de Recursos Humanos da organização, os quais não foram anexados ao presente trabalho, por conterem dados sigilosos a respeito da vida pessoal e profissional dos funcionários.

Pode-se observar na tabela acima que das 19 Rescisões analisadas, 6 ocorreram por problemas de relacionamentos e 7 ocorreram devido a melhores propostas de trabalhos recebidas pelos funcionários, sendo que a maioria destas estão relacionadas a melhores condições financeiras, melhor remuneração e atreladas a maiores benefícios.

**Obs.:** Ver Ficha modelo de Entrevista Demissional - Anexo I

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante dos dados coletados, o fato de 25% das Rescisões terem sido geradas por melhor oportunidade de trabalho, tem fundamento teórico nas colocações de Roberto (2003). Ele afirma que pelo fato do ser humano ser hoje o grande diferencial competitivo, muito se tem falado sobre motivação do mesmo, devido à necessidade de sua valorização sob todos os aspectos: salário, segurança, participação e boas condições de trabalho. Isso faz pensar que a empresa precisa estar atenta quanto às questões de boa remuneração, bem reconhecendo e valorizando o trabalho do funcionário e também aos benefícios possíveis de serem concedidos. Isso representa um diferencial no mercado de trabalho e motiva o trabalhador. Segundo esse autor, a realização pessoal, o reconhecimento e o crescimento, são fatores de motivação, porque as pessoas os consideram intrinsecamente recompensadores. Essa fundamentação teórica encontra subsídios também na colocação de Dalcul (1999), ao apresentar a escala das necessidades humanas. Dentre as principais necessidades, estão as fisiológicas ou de sobrevivência; de segurança ou de estabilidade; de estima (autonomia, realização, status, reconhecimento e consideração) e de auto-realização (crescimento, auto-satisfação e realização do potencial pessoal). Maslow (1970) também defende que em cada ser humano existe uma hierarquia de necessidades, onde as duas últimas são necessidades de crescimento, estando relacionadas ao desenvolvimento e à realização do potencial de cada um. Como colocado pela pesquisadora no capítulo II, o funcionário se sentirá motivado para permanecer na organização, à medida que a mesma lhe proporcionar meios de suprir suas necessidades e atender aos seus anseios. O empregado sempre cria expectativas em relação ao seu trabalho, que precisam ser atendidas. É preciso que propor às organizações os seguintes questionamentos: “Quais as necessidades humanas não estão sendo satisfeitas?” “Quais delas é possível satisfazer?”

Dos dezenove rescisões, quatro aconteceram diretamente devido às insatisfações quanto a alguns processos que os funcionários consideravam

injustos por parte da empresa. Desses quatro, três pediram demissão e uma funcionária foi demitida por não estar de acordo com uma decisão da empresa em relação à mudança de sua carga horária. Os funcionários abandonaram a instituição insatisfeitos e um deles chegou a entrar com um processo contra a empresa. A fundamentação teórica para isso, se encontra nos escritos de Cãnizares (2001), ao afirmar que qualquer tipo de iniquidade gera tensão nos trabalhadores e essa tensão pode levar o funcionário a buscar justiça. O objetivo da CLT é proteger o emprego e o trabalhador dos abusos por parte das empresas, fornecendo parâmetros para as relações de trabalho. Ao contrário, o que tem ocorrido é que a justiça trabalhista tem sido cada vez mais a justiça dos desempregados, dos insatisfeitos. Milhares de denúncias apresentadas anualmente, evidenciam esse quadro. Outra fundamentação teórica para as queixas apresentadas pelos funcionários se encontra nos escritos de Bom Sucesso (1997), onde afirma que trabalhar sob ameaças, sentir-se injustiçado e receber informações contraditórias, são circunstâncias que ampliam o medo, geram raiva ou resultam em insegurança.

Pelos resultados obtidos, foi observado que em muitos casos rescisão de contrato, há uma colisão entre os valores pessoais e os valores da organização. Alguns dados da análise teórica realizada confirmam esse fato. Tamayo (1999) diz que os valores permitem dizer bastante sobre as crenças que influenciam alguns comportamentos dos funcionários. Para que haja o bom desenvolvimento do trabalho, é preciso que haja conciliação entre os valores da organização e os valores pessoais do funcionário.

Os resultados obtidos demonstraram diversas causas declaradas a respeito das rescisões de contrato. Porém, o que mais chamou a atenção da pesquisadora foram as causas relacionadas aos relacionamentos interpessoais. Das dezenove rescisões analisadas, cinco foram por motivos diretamente relacionados à problemas de relacionamentos. Ocorreram cinco casos onde houveram acordos rescisórios estabelecidos entre empresa e funcionário, sendo que em dois deles houve insatisfação por parte do funcionário. Essa insatisfação causou problemas de relacionamentos entre ex-funcionários e empresa. Quanto ao tempo de



permanência na instituição, um dos funcionários analisados, chegou a permanecer na empresa por sete anos e um mês e saiu por problemas de relacionamentos. Nos quatro casos em que o processo rescisório aconteceu devido às insatisfações quanto a alguns processos que os funcionários consideravam injustos, houve um reflexo negativo disso que também atingiu as relações interpessoais.

Existem muitas fundamentações teóricas a respeito das relações interpessoais, relacionadas aos processos de trabalho. Segundo pesquisa teórica apresentada, muitos funcionários permanecem no trabalho por manterem vínculos afetivos de amizade, enquanto muitos abandonam o trabalho por não se identificarem com o grupo, por não se sentirem bem acolhidos, por não confiarem nos colegas de trabalho ou por problemas diversos de relacionamentos, sobretudo com a chefia. Muitos autores pesquisados, demonstram certa preocupação com as relações estabelecidas. Velasco (2001) transmite em seus escritos uma visão crítica a respeito do quadro histórico de trabalho do Brasil, sobretudo no que diz respeito às relações humanas. Cãnizares (2001) se refere ao sentimento de frustração como um dos principais fatores conflitantes da relação indivíduo / organização e ressalta que no ambiente organizacional esse sentimento se produz, sobretudo, nos relacionamentos interpessoais e nas dificuldades das pessoas em atingirem seus objetivos pessoais e profissionais. Bispo (2004) confirma esse pensamento, ao defender que os conflitos mais difíceis de administrar decorrem das relações interpessoais. Ainda como confirmação da fundamentação teórica existente a respeito dos relacionamentos, uma das necessidades básicas apresentadas na escala de Dalcul (1999), é a de Associação (interação social, afeição, companheirismo e amizade). Cãnizares (2001) afirma que em situações de conflitos interpessoais, a diversidade e as diferenças individuais fazem com que o ambiente de trabalho torne-se um foco de insatisfação. Segundo ele, essa “poluição” permite que a frustração tome conta do desempenho e da motivação dos funcionários.

Spector (2003) afirma que funcionários insatisfeitos e com baixo comprometimento, apresentam maior possibilidade de demitirem-se de seus empregos. Ele conclui que há três tipos de comprometimento: afetivo (relacionado

às questões emocionais); contínuo (relacionado aos benefícios e ao salário) e normativo (relacionado aos valores do funcionário. O comprometimento afetivo surge de experiências favoráveis no trabalho. No entanto, esse comprometimento pode ser rompido se as experiências passam a ser desgastantes e frustrantes. Foi o que ocorreu na maioria dos casos analisados. O comprometimento contínuo é produzido pelo investimento no trabalho e pela dificuldade de se encontrar um novo emprego. No entanto, se o funcionário tem com a instituição apenas um vínculo contínuo e o mantém, trabalhando insatisfeito, na primeira oportunidade, ao encontrar um outro emprego que lhe proporcione maior satisfação, irá reincidir o seu contrato. É o que acontece com os funcionários que saem da instituição por melhor oportunidade de trabalho, na visão dos mesmos. Das dezenove rescisões analisadas, seis foram por esse motivo.

## CONCLUSÃO

Uma vez que o Trabalho é inerente a todo ser humano e compõe a rotina diária do mesmo, é preciso encontrar medidas eficientes de transformar as atividades desempenhadas em algo confortável, prazeroso e em consonância com a expectativa humana pessoal e individual criada a respeito do mesmo. O Trabalho faz parte da vida e deve, como tal, ser meio de vivência e não somente de sobrevivência.

Os resultados aqui analisados e trabalhados, apresentaram diversas causas declaradas a respeito das rescisões de contrato. Esse foi o principal objetivo do trabalho: o conhecimento das causas. A pesquisadora investiu nessa idéia, por acreditar que tal medida pudesse facilitar algumas intervenções e auxiliar no processo de prevenção, evitando possíveis insatisfações, de diversos tipos.

Das causas declaradas e dos resultados obtidos, o que mais chamou a atenção da pesquisadora foram os dados relacionados aos relacionamentos interpessoais. Foi possível refletir sobre a influência das relações no trabalho e vice-versa. Isso demonstra que ninguém é auto-suficiente e que vivemos em sociedade. O próprio fenômeno da Globalização, citado no capítulo I deste trabalho, reforça a idéia de que há, atualmente, há uma tendência mundial à dependência recíproca entre os grandes países, que só pode acontecer efetivamente através da conscientização de que deve haver uma dependência recíproca entre os homens. Cabe ao ser humano, o respeito às diferenças e às limitações alheias. É preciso que haja, sobretudo nas organizações, trocas positivas, cumplicidade, crescimento mútuo. Um deve contribuir para o crescimento do outro, em todos os aspectos.

O encerramento do presente trabalho não representa o esgotamento do tema, nem sequer dos estudos, pesquisas e outros trabalhos que poderão ser realizados a respeito do mesmo. Segue aqui um convite à continuidade, não somente deste trabalho que foi iniciado, mas da Revolução Pessoal, interna e

individual. Afinal, cada um é responsável pela continuidade desta tão complexa História do Trabalho.

## ANEXO I

### Ficha de Registro de Entrevista Demissional – Serviço de Psicologia

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ .

Horário: \_\_\_\_:\_\_\_\_ a \_\_\_\_:\_\_\_\_ .

Registro feito por : \_\_\_\_\_. Local: \_\_\_\_\_

Tipo de reunião: \_\_\_\_\_

Motivo da reunião: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Participantes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugestões e providências a serem adotadas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Relato: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Serviço de Psicologia

\_\_\_\_\_  
Funcionário

## Referências Bibliográficas

BISPO, P. É Possível Administrar Conflitos? **Canal RH**, São Paulo, 2004.

Disponível em: <http://www.rh.com.br> Acesso em: 23 Abril.2004

BOM SUCESSO, Edina de P. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Dunya Ed.,1997. 190p.

CAÑIZARES, Juan. **Gestão de Recursos Humanos Baseada na Arquitetura Organizacional**. Porto Alegre: Multimpessos,2001. 293p.

COSTA, A. C.; FERRARI, I. ; MARTINS, M. R. **CLT-LTr**. 25.ed.. São Paulo: São Paulo,1999. 560p.

DALCUL, A. L. P. C. **Administrando os Recursos Humanos nas Empresas**. 2.ed. Porto Alegre: Sebrae,1999. 53p.

FRAGA, H. **Qualidade Total: Homem ou Máquina?**. Belo Horizonte: Lê, 1995. 94p.

GOMES, E. D. **Rotinas Trabalhistas e Previdenciárias**. 2.ed. Belo Horizonte: Líder,2002. 408p.

LYRA, J. A. **Direito do Trabalho – Legislação Atualizada Enunciados do TST em Direito Material**. 10.ed. Brasília: Vesticon,2003. 428p.

MANNRICH, N. **CLT, Legislação Previdenciária, Constituição Federal**. 4.ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003. 1401p.

MARTINS FILHO, I. G. S. **Manual Esquemático de Direito e Processo do Trabalho**. 10.ed. São Paulo: Saraiva,2002. 339p.

MASLOW. **Motivation and Personality**. Second Edition,1970. 295p.

MINTZBERG, H. (1983). **Power in and Around Organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall. Tradução de Alice da Silva Moreira, Brasília, 1995. 125p.

ROBERTO, A. Motivação Organizacional. **Jornal Estado de Minas**, Belo Horizonte, Agosto.2003.

SPECTOR, P. E. Satisfação no Trabalho e Comprometimento com a Organização. In: SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva,2003. p.242-247.

TAMAYO, A.; ANDRADE, J. E. B.; CODO, W. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Coletâneas da ANPEPP, 2003. 232p.

TAMAYO, A.; DA PAZ, M. G. **Escola, Saúde e Trabalho: Estudos Psicológicos**. Brasília: UnB,1999. 294p.

VELASCO, M. **Cativos na Liberdade – Hipocrisia e Farsa nas Relações de Trabalho**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001. 165p.









